

Préface

Des compétences collectives mobilisées au service d'une valeur ajoutée pour le lecteur

Comme cet ouvrage est enthousiasmant !

Comme il est beau de voir l'œuvre de compétences collectives qui se construisent toutes entières tournées vers l'objectif de proposer au lecteur une véritable plus-value !

Les compétences collectives se construisent sur trois éléments complémentaires. Prenant appui sur les travaux de mes collègues et amis Christian Defélix et Pierre-Yves Sanséau¹, ainsi que la voie initiée par Didier Retour, je rappellerai que les compétences collectives requièrent :

- des fondations (des règles sur comment on travaille, comment on fonctionne ensemble, qui fait quoi, etc.) ;
- des briques (les compétences individuelles spécifiques à chaque individu) ;
- du ciment (une coopération, une entraide, un engagement subjectif, bien souvent un plaisir de travailler ensemble).

Cultivées de la meilleure des façons, les compétences collectives créent des œuvres que chaque individu, pris isolément, aurait été incapable de produire. Avec les compétences collectives, le tout est souvent, de loin, supérieur à la somme des parties.

Ce livre en est la parfaite illustration.

1. Defélix C., Sanséau P.-Y., “Comment des dirigeants-entrepreneurs fabriquent-ils de la gestion des compétences ? Enseignements pratiques et théoriques”, *Management & Avenir*, no. 8, 2017.

En le lisant, on perçoit immédiatement la qualité des fondations qui ont été construites. Tous les chapitres proposent une clarté de l'écriture qui permet l'explicitation claire et détaillée des idées, des arguments et des concepts. Il ne fait aucun doute qu'elle a été obtenue par un travail inlassable de lectures et de relectures. Tous les chapitres partagent également le même souci d'explicitation des bases conceptuelles de leur démarche. Les concepts sont présentés et expliqués. Ils sont discutés. Ils permettent ainsi de poser l'argumentation et de faire progresser la connaissance. Les chapitres proposent également des données empiriques riches et intéressantes. Les terrains ont été investis avec l'intention de « donner la parole » aux salariés rencontrés, de comprendre la manière dont ils perçoivent, vivent et mettent en œuvre leurs compétences. Et que dire de la rigueur qui a forcément été nécessaire pour produire cet ouvrage dans les temps voulus !

Ce qui frappe ensuite, c'est la qualité des compétences individuelles de chacun des auteurs qui ont été mises au service de ces compétences collectives. Cet ouvrage propose d'investiguer la thématique des compétences sur des domaines qui sont tous renouvelés et à la pointe de la réflexion actuelle :

- le mentorat ;
- les *soft skills* (des ingénieurs) ;
- les compétences émotionnelles (des policiers) ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- le leadership partagé à l'hôpital.

Un article plus conceptuel propose lui de passer, dans les PME, de la GRH à la gestion des ressources entrepreneuriales (GRE). Des compétences entrepreneuriales que les salariés peuvent développer dans les PME et articuler avec les compétences du dirigeant de la PME, favorisant ainsi le développement de l'entreprise.

D'autre part, un article propose une perspective plus critique en soulignant que flexibilité de la main d'œuvre et compétences sont souvent opposées et que les entreprises doivent faire le choix de l'un ou de l'autre.

Cet ouvrage s'affiche ainsi comme le digne héritier de la littérature existante sur le management des compétences. Sa richesse lui permet d'articuler des débats conceptuels de qualité, des investigations empiriques approfondies et des perspectives critiques fécondes. En fonction de ses goûts et de ses centres d'intérêt, le lecteur aura donc tout le loisir de commencer la lecture par les chapitres qui lui plaisent le plus. Ce lecteur aura, sans doute, l'embarras du choix.

En dernier lieu, comme troisième élément de la compétence collective, on constate d'évidence qu'un fort ciment tient cette œuvre collective. On devine les multiples réunions et les échanges nourris qui ont permis sa construction. Après avoir lu ce livre, on se dit qu'on aurait aimé être membre de ce collectif, partager cette aventure (peu) commune !

Au terme de la lecture, on remercie les auteurs et les coordinateurs – qui ont sans nul doute joué un rôle majeur dans la construction de ces compétences collectives et la réussite de cette œuvre collective – d'offrir au lecteur ce bonheur de lecture, cette perspective renouvelée sur le management des compétences et cette démonstration de la force des compétences collectives.

Merci à tous et bonne lecture !

Ewan OIRY
ESG-UQAM

Introduction

Pour une approche renouvelée du management des compétences

Pourquoi un ouvrage sur la gestion des compétences, alors que le concept s'est installé dans les pratiques managériales depuis 20 ans ?

Si le temps des bilans en forme d'épithaphe n'est pas encore venu, il est cependant nécessaire de proposer un point d'actualisation sur le sujet. Les années 2000 ont vu la stabilisation du concept et ont pu laisser croire, sous l'influence du courant néo-institutionnaliste, que la généralisation de l'approche par les compétences se conclurait par une uniformisation de la définition et des pratiques.

Or, 20 ans après, il n'en est rien. Non seulement la gestion des compétences n'a pas sombré dans l'oubli, mais son renouvellement présente un enjeu à la fois théorique et pratique. Théorique, d'une part, dans la mesure où de nouvelles notions associées sont apparues, avec les compétences clés ou compétences critiques, ou encore les compétences inter-organisationnelles. Pratique, d'autre part, car ces compétences se déclinent désormais selon des types singuliers de populations et se doivent d'être traduites dans chaque contexte d'action collective. Que reste-t-il dès lors de « la » compétence ? Comment repenser cette approche à l'heure où les modèles et frontières classiques d'entreprises se fragmentent, au moment où, l'adaptabilité des individus devient nouvelle norme sociale ? Telle est l'ambition de cet ouvrage.

Il est important de rappeler ici quelques fondamentaux.

La gestion des compétences rapproche deux univers distincts, celui des emplois qui caractérisent l'organisation de l'entreprise, et celui des personnes appelées à les

occuper. En premier lieu, la gestion des compétences propose un langage commun pour décrire ce qui est attendu pour occuper les emplois et ce que peuvent apporter les personnes (Roger, 2004).

Certains auteurs, sur la base des travaux américains de Spencer et Spencer (1993) ont défini les compétences comme les caractéristiques fondamentales d'un individu qui le conduisent à obtenir ou à améliorer sa performance au travail sur la base de critères précis. De prime abord, on distingue classiquement les connaissances (*knowledge*) et les aptitudes (*skills*). D'autres caractéristiques, plus nombreuses, sont profondes, difficiles à identifier et à développer, comme les traits de personnalité (*traits*), la conception de soi (*self-concept*) et les orientations fondamentales (*motives*). C'est ainsi que pour Defélix (2003), la compétence est « une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de ». Cette définition générique s'applique tant à un individu qu'à un groupe de salariés (compétence collective) ou à une entreprise (compétence clé ou stratégique) (Retour, 2005). La notion de combinaison de ressources est ouverte : données ou informations, instruments, systèmes d'aide à la décision, routines organisationnelles, connaissances ou savoir-faire, attitudes, savoir-être, voire éléments culturels, etc. Ainsi, la compétence est toujours située : elle dépend d'une situation donnée, d'un contexte plus ou moins favorable, avec des marges de manœuvre temporelles elles aussi plus ou moins flexibles (Le Bouliaire et Retour, 2008).

La gestion des compétences telle qu'elle existe est le fruit d'un cheminement d'étapes faisant alterner pratiques d'entreprises et travaux de recherche (Gilbert, 2011). Dans les années 1960 et 1970, des « précurseurs » comme l'ACUCES en France ou McClelland aux États-Unis ébauchent ce qui n'est pas encore nommé « gestion des compétences ». Au Royaume-Uni, les premières normes de qualifications apparaissent avec les *National Vocational Qualifications* et relient directement les compétences avec des normes opposables nationales (Van Beirendonck, 2004). C'est avec les « pionniers » des années 1980, comme Sollac ou IBM, que des systèmes formalisés sont mis en place dans les entreprises (Roger, 2004). Des chercheurs comme Zarifian (1988) analysent alors « l'émergence du modèle de la compétence » en lien avec l'évolution des modèles d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre.

C'est au cours des années 1990 que ce modèle prendra rapidement son essor et trouvera ainsi sa place au sein de la gestion des ressources humaines, principalement en liaison avec le besoin d'une gestion prévisionnelle et du développement de nouvelles compétences pour faire face aux évolutions des marchés et de la technologie dans un environnement de plus en plus concurrentiel et instable. Aux États-Unis, les compétences ont été rattachées au management stratégique et à la théorie fondée sur

les ressources (RBV) de Barney (1991) afin d'obtenir un avantage compétitif. Dans cet effort de lier compétence et performance individuelle, on parlera alors de *competency*, qui est définie comme une caractéristique d'un individu pour produire des prestations efficaces ou supérieures dans le cadre d'une fonction donnée (Boyatzis, 1982). Elle débouchera par la suite sur la notion de « compétence distinctive ». Prahalad et Hamel (1990) étendront ce domaine à celui des compétences organisationnelles.

La décennie 2000 s'est ensuite caractérisée par une phase de normalisation, avec une généralisation des discours dans les milieux professionnels comme dans les milieux académiques. La plupart des Systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) proposent un module « compétences ». C'est à cette époque que l'AFNOR crée une norme pour définir la compétence¹, tandis qu'en France est établi un Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (le ROME). Il identifie les métiers à partir des compétences de base communes à un ensemble d'activités, analyse les proximités entre métiers et propose des cheminements possibles. Les compétences deviennent alors un objet de certification dans la version 2000 des normes ISO 9000.

Cet essor de la démarche *compétence* a été durable car celle-ci a permis aux entreprises de répondre de façon souple à la transformation de leurs structures organisationnelles plus complexes, adoptant souvent des configurations matricielles ou de gestion par projets. Elle a ainsi souvent pris le pas sur la notion de poste, plus rigide et plus technique.

Nous voyons désormais les organisations se reconfigurer vers plus de souplesse, d'exigences adaptatives, avec des modèles certes moins rigides, mais également plus locaux, fragmentaires, biodégradables. De ce fait, la gestion des compétences n'est plus le bras armé des structures transversales, elle se situe aujourd'hui au plus près des petites équipes, des logiques professionnelles, des métiers émergents.

C'est pourquoi le management des compétences ne peut être développé dans une organisation sans tenir compte de sa culture et de son contexte. Alors que certains auteurs considèrent que la mise en place de référentiels suppose un environnement relativement stable qui ne remette pas en cause trop rapidement les outils développés, d'autres considèrent au contraire qu'ils sont plus adaptés à des environnements incertains. Or, parce qu'il dure depuis 20 ans, le management des compétences n'est plus une mode ; mais ce n'est pas non plus une baguette magique qui résoudrait comme par miracle tous les problèmes. Sa mise en œuvre ne va pas sans difficulté,

1. Norme X50-750 qui définit la compétence comme « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».

aussi bien au niveau des outils qu'il faut définir et faire vivre, qu'au niveau de leur appropriation par les acteurs de l'entreprise.

Cet ouvrage est composé de six chapitres regroupés en deux parties et se conclut par une réflexion d'ensemble sur la flexibilité.

La première partie comprend trois chapitres. Le chapitre 1 rappelle les bases de la notion de compétence et l'intérêt d'une démarche de mentorat pour transférer les compétences ; les chapitres 2 et 3 montrent l'importance, à côté des compétences techniques, de compétences humaines et émotionnelles.

Dans le chapitre 1, Manel Dardouri montre que le développement des compétences est au cœur de la relation de mentorat. Quelles sont les différentes approches de la notion de compétence ? Dans quelle mesure le mentorat peut-il favoriser le transfert des compétences, le partage d'expériences et l'apprentissage de nouveaux savoirs ? Comment cette relation d'aide et d'apprentissage contribue-t-elle au développement des compétences individuelles et à l'émergence de compétences collectives au sein de l'entreprise ? Telles sont les questions qui sont abordées dans ce chapitre introductif de l'ouvrage.

Manel Dardouri est doctorante en sciences de gestion à l'École doctorale de Sciences économiques et de gestion de l'université de Lyon. Ses travaux de recherche s'articulent autour des apports des modes d'accompagnement, notamment le *mentoring*, sur la gestion de carrière et le développement des compétences individuelles et réflexives.

Alain Roger interroge ensuite dans le chapitre 2 les compétences humaines des ingénieurs. La formation des ingénieurs est généralement centrée sur l'acquisition de compétences techniques générales ou spécialisées, mais elle prend aussi de plus en plus en considération des compétences humaines. L'objectif de ce chapitre est d'identifier les dimensions de ces compétences humaines, considérées dans la littérature anglo-saxonne comme des *soft skills*, par rapport aux *hard skills* liées à la spécialisation technique du métier.

Professeur émérite à l'université Jean Moulin Lyon 3, Alain Roger a dirigé le Centre de recherche Magellan de cette université pendant cinq ans et le groupe de recherche Ressources humaines de ce centre pendant plusieurs années. Après un doctorat de l'université de Northwestern aux États-Unis, et une expérience d'entreprise chez Merlin Gerin, il s'est fortement investi en France dans le fonctionnement des IAE d'Aix-en-Provence, puis de Lyon en prenant notamment la responsabilité de programmes de Master en GRH et en participant activement à des associations professionnelles comme l'AGRH et Référence RH.

Hélène Monier aborde dans le chapitre 3 la composante émotionnelle du travail qui s'intègre foncièrement dans la thématique actuelle de la prévention des risques psychosociaux et la capacité des individus à gérer les risques. Ils doivent maîtriser et façonner leurs propres émotions afin, notamment, de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui ils interagissent dans leur travail. Les compétences émotionnelles qu'ils doivent développer sont étudiées dans le cas des policiers de la brigade anticriminalité (BAC). Hélène Monier est docteure en sciences de gestion. Elle a été Attachée temporaire d'enseignement et de recherche à l'université Jean Moulin Lyon 3, IAE Lyon, rattachée au Centre de recherche Magellan. Elle est maintenant en poste à la *Burgundy School of Management*. Elle est également chercheuse-associée police nationale, au Centre de recherche de l'École nationale supérieure de la police (ENSP). Ses recherches, en Gestion des ressources humaines et comportements organisationnels, portent principalement sur les thématiques de santé-sécurité au travail, les émotions au travail et le stress. Elle est également vice-présidente de l'Association les pôles du management Lyon Rhône.

La deuxième partie, composée de 3 chapitres, porte sur le développement des compétences pour répondre à de nouvelles orientations stratégiques.

Le chapitre 4, écrit par Sylvaine Mercuri Chapuis aborde les compétences des *middle managers* dans un contexte stratégique de responsabilité sociale de l'entreprise en l'appliquant au cas MEDIAPOST. Les stratégies de RSE sont étudiées au travers notamment de la question du management intermédiaire et des compétences qu'il faut mobiliser pour les piloter. Les *middle managers* sont un pilier essentiel pour conduire ce changement, pour créer du sens avec les parties prenantes, développer les apprentissages et les compétences organisationnelles et valoriser le capital humain de l'entreprise.

Sylvaine Mercuri Chapuis est enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'Esdes, *The Business School of Ucl*y. Ses travaux portent sur de la Responsabilité sociale des organisations (RSO), la prospective stratégique et le management des ressources humaines. Elle est titulaire d'un doctorat de l'université Jean Moulin Lyon 3 (réalisé à l'IAE Lyon). Elle est également diplômée d'un mastère spécialisé en management des risques internationaux de HEC Paris.

Lynda Saoudi et Stéphane Foliard traitent ensuite dans le chapitre 5 de la question du développement des compétences entrepreneuriales des salariés dans les PME. Selon eux, chaque individu dans l'entreprise dispose de capacités, de compétences encore non démontrées, il dispose de capacités susceptibles d'alimenter la dynamique entrepreneuriale de la PME en proposant des améliorations de l'existant ou de nouvelles idées. Intégrer la dynamique entrepreneuriale dans son fonctionnement, dans

sa stratégie, comme dans son quotidien suppose de définir les compétences à acquérir, leur mode d'apprentissage, de favoriser l'expression des salariés et de revoir le cadre général de travail.

Lynda Saoudi est Maître de conférences en entrepreneuriat et stratégie à l'IUT de Roanne. Rattachée au laboratoire Coactis, elle mène des travaux autour de la problématique de l'internationalisation et de la transmission des PME et des risques sous-jacents. Elle s'intéresse aussi à l'éducation entrepreneuriale et au développement de l'agilité et des compétences entrepreneuriales et des pratiques entrepreneuriales dans le cadre des PME.

Stéphane Foliard est maître de conférences en entrepreneuriat. À l'IUT de Roanne, il développe un programme d'enseignement basé sur la création réelle d'entreprises par des groupes d'étudiants, de la phase de créativité à la gestion quotidienne. Dans ce cadre, ses recherches concernent la place et la nature de l'action dans l'éducation entrepreneuriale, l'évaluation des programmes d'apprentissage par la pratique permettant de développer et de mobiliser à bon escient un ensemble de compétences.

Dans le chapitre 6, Marc Valax et Didier Vinot abordent l'émergence des compétences de leadership partagé à l'hôpital. Dans le cadre d'une stratégie globale de santé au plan du territoire, une forme renouvelée de leadership est apparue au cours de la dernière décennie. Les compétences de leadership à l'hôpital s'inscrivent dans un contexte historique et culturel particulier, mais il est possible d'en proposer une grille de lecture à partir du renouvellement des compétences, avec une approche transversale favorisant les compétences partagées et émergentes, à l'interface de métiers en profond renouvellement.

Professeur des universités à l'IAE Lyon en gestion des ressources humaines, Marc Valax assure la responsabilité pédagogique du Master 2 *General Management Program*. Il dispense des cours de GRH, GIRH et Formations en français et en anglais, tant en formation initiale qu'en formation continue au niveau Master, à IAE Lyon et au sein de ses programmes délocalisés (Budapest, Casablanca, Abidjan, Canton, Hanoï). Ses recherches s'inscrivent dans l'axe Management international et au sein du groupe GRH du Centre de recherche IAE Lyon Magellan. Elles sont majoritairement de nature longitudinale qualitative auprès de PME innovantes et de multinationales. Elles portent sur les problématiques de gestion internationale des ressources humaines ainsi que les enjeux actuels du management à l'hôpital.

Didier Vinot est professeur des universités à l'université Jean Moulin Lyon 3, IAE Lyon. Après des fonctions opérationnelles de vice-président de son université, en charge des ressources humaines et de la qualité de vie à l'université, il est, depuis 2016, responsable du groupe de recherches en ressources humaines du laboratoire

Magellan. Auteur d'une centaine de publications et communications scientifiques, il développe ses recherches dans le domaine du management de la santé, de l'éthique professionnelle, des métiers de santé et des professions hybrides. Il est codirecteur de la Chaire de recherche « valeurs du soin centré patient » de l'université Jean Moulin Lyon 3.

Enfin, dans la conclusion, Christophe Everaere pose la question de la conciliation entre des besoins en compétences et des impératifs de flexibilité. Il interroge en contrepoint les notions de compétence et de flexibilité. Il invite à trancher entre deux exigences, flexibilité d'un côté et compétence de l'autre, qui se contredisent en grande partie. On ne peut pas simultanément espérer avoir des collaborateurs compétents capables de prendre en charge de façon autonome et responsable des situations professionnelles exigeantes, et s'en débarrasser à la première occasion ou se les procurer instantanément dans une entreprise de travail temporaire. La flexibilité et la compétence trouvent leur origine dans un besoin identique de faire face rapidement à l'incertitude et/ou à l'imprévisibilité. Des compétences humaines sont indispensables pour faire face à ce type de situations professionnelles.

Spécialiste de la flexibilité appliquée au travail, aux relations d'emploi et au fonctionnement organisationnel, Christophe Everaere est professeur des universités à l'IAE Lyon, université Jean Moulin Lyon 3. Dans une vision globale des formes d'emploi atypique, il a placé au cœur de ses réflexions les tensions entre la recherche de flexibilité et les risques de précarité pour les personnes, ainsi que les risques de perte de compétences pour les organisations.

Bibliographie

- BARNEY J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.
- BOYATZIS R., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1982.
- DEFÉLIX C., "Ce que gérer les compétences veut dire", in GUENETTE A.M., ROSSI M., SARDAS J.C. (eds), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale, pp. 121–128, 2003.
- GILBERT P., *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte, Paris, 2011.

- LE BOULAIRE M., RETOUR D., “Gestion des compétences, stratégie et performance de l’entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?”, *Actes de l’AGRH*, 2008.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 79–91, 1990.
- RETOUR D., “Le DRH de demain face au dossier compétences”, *Management & Avenir*, no. 4, pp. 187–200, April 2005.
- ROGER A., “Gestion des ressources humaines et management des compétences”, *Les Cahiers Français*, no. 321, pp. 52–57, July–August 2004.
- SPENCER L.M., SPENCER S.M., *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Canada, 1993.
- VAN BEIRENDONCK L., *Management des compétences*, De Boeck, Brussels, 2004
- ZARIFIAN P., “L’émergence du modèle de la compétence”, in STANKIEWICZ F. (ed.), *Les stratégies d’entreprises face aux ressources humaines : l’après-Taylorisme*, p. 78, 1988.